

Vol. 1, N.º 50 (abril-junio 2016)

## El trabajo managerial. Las particularidades locales de un modelo hegemónico

**Diego Szlechter**

Instituto de Industria; Universidad Nacional de  
General Sarmiento (Argentina)

**Leopoldo Blugerman**

Instituto de Industria; Universidad Nacional de  
General Sarmiento (Argentina)

**Ezequiel Cozza**

Universidad Kennedy (Argentina)

### Resumen

El artículo estudia el fenómeno del solapamiento salarial que se produce entre los cuadros medios de conducción y los obreros calificados a raíz del achicamiento de la brecha salarial entre ambos sectores, principalmente a causa del mayor peso que tomó el poder sindical y la negociación colectiva del salario a partir de 2003. Este proceso permite entender la relación entre capital y trabajo en términos relacionales más que dicotómicos, en los que convergen prácticas de consenso y de resistencia entre las partes. El esquema de competencias regido por el mérito individual (en detrimento de la acción colectiva) como mecanismo tomado por los sectores *manageriales* para regular las posiciones de los diferentes sectores dentro de la burocracia corporativa comienza a ser erosionado con la creación de nuevos sindicatos por parte de los mandos medios de conducción. La complejidad que tiene este sector que por un lado, actúa como agente del capital para con sus subordinados y por otro lado, no es propietario de los medios de producción aparece nuevamente a la hora de ver las diferentes maneras con las que responde a este fenómeno: en forma individual u organizándose colectivamente.

**Palabras clave:** trabajo managerial; solapamiento salarial; sindicatos; hegemonía.

**Artículo recibido:** 08/04/16; **evaluado:** entre 20/04/16 y 20/05/16; **aceptado:** 16/06/16.

## Introducción

El presente trabajo busca ser una suerte de excusa para la comprensión de fenómenos sociales más amplios. Nuestro interés radica en investigar si es posible dar cuenta de un modelo global de trabajador y de relación laboral con pretensión hegemónica (1). En efecto, la pretensión de construcción de un modelo hegemónico de trabajador y de relación laboral no se circunscribe a la figura del gerente pero los asalariados de altos puestos se erigen como verdaderas plataformas de lanzamiento de nuevas tendencias en el mundo laboral, que los organismos multilaterales de crédito se encargan de diseminar a lo largo del planeta. En nuestro país el trabajo *managerial* se encuentra en tensión desde hace algunos años debido a la problemática del solapamiento salarial. El restablecimiento de las negociaciones colectivas del salario comenzó a funcionar como un freno al intento de flexibilización de las condiciones de trabajo que proponía el modelo de las competencias que había logrado su apogeo durante la década neoliberal. A su vez, los aumentos sistemáticos de los salarios de los trabajadores sindicalizados por encima de los índices de inflación llevaron a que las remuneraciones que ellos percibían comenzaran a acercarse a las de los empleados que estaban fuera de los convenios colectivos de trabajo, entre ellos los cuadros medios de conducción. Este fenómeno puso en tensión no sólo el vínculo entre los “jefes” y la alta dirección de las grandes firmas sino también entre ellos y sus subordinados, quienes sin estar reglados por criterios meritocráticos —título universitario, capital social, capital cultural, en fin, la herencia devenida en privilegio social (Bourdieu, 1994)— conseguían de manera sistemática tales aumentos salariales.

La novedad de este fenómeno en la historia argentina da cuenta de un incipiente interés por parte de las ciencias sociales, así como se presenta como una fuente de preocupación hacia el interior de las empresas ante la emergencia de un nuevo foco de conflicto. El descontento por parte de la población *managerial* ante este nuevo escenario ha dado lugar, en ciertos casos, a fenómenos aislados pero llamativos en los cuales los asalariados de altos puestos se han organizado colectivamente o bien han llevado a cabo acciones para unirse a sindicatos existentes (Sánchez, 2014). La evolución de las brechas salariales en relación con las “posiciones de clase” del personal (comúnmente reflejada en términos de grados de calificación de los puestos de trabajo) y el resurgimiento del poder sindical, en lo que refiere a los

convenios colectivos de trabajo, sirve de base para comprender en toda su dimensión la problemática del solapamiento salarial dentro de las empresas.

El proceso de convergencia salarial entre los *white* y los *blue collar* se erige como un verdadero “laboratorio social” dentro del cual es posible analizar fenómenos societales de largo alcance en una escala más pequeña. Evitando posiciones dicotómicas en torno a la relación entre capital y trabajo, nos propusimos estudiar el trabajo gerencial en términos relacionales. La complejidad de la posición social de los cuadros medios de conducción, en la cual no es posible analizarlos como miembros de la clase trabajadora *stricto sensu* pero tampoco es posible alinearlos de manera automática con los intereses de capital, nos lleva a interrogarnos, no solo acerca de las formas que adopta el consentimiento de aquellos a quienes se les delega la tarea de representar los intereses del capital sino también las prácticas resistentes de estos mismos actores que resultan del intento de alineamiento de sus empleadores (2).

Para comprender la persistencia de una relación contradictoria entre los *mánager* y las firmas en el contexto del solapamiento salarial es posible recurrir al modelo de hegemonía productiva (Wright y Burawoy, 1994), en el cual el consentimiento de los trabajadores basado en parte en una racionalidad estratégica (y no sólo en normas o falsas conciencias) es posible en el capitalismo. Esto es precisamente lo que el concepto de hegemonía nos vino a clarificar: un sistema en el cual los intereses en conflicto de trabajadores y capitalistas son coordinados de manera tal que los trabajadores espontáneamente consienten su propia explotación. ¿Cómo es esto posible? El presupuesto de los abordajes gramscianos sobre el análisis de las clases es que los intereses de trabajadores y capitalistas no están monolíticamente polarizados. En numerosas circunstancias los asalariados tienen interés en la rentabilidad, la prosperidad y la supervivencia de las firmas para las cuales trabajan. Gracias a estos intereses compartidos un cierto grado de reciprocidad real en las relaciones entre ambas partes se hace posible. Esto no implica que el conflicto de intereses entre ambas partes se haya eliminado o que la dominación se haya desterrado del proceso productivo pero sí que ese tipo de conflicto está parcialmente neutralizado, por lo que no es la dominación la lógica central a través de la cual se logra la obediencia (Wright y Burawoy, 1994: 80). La base real del consentimiento no la constituyen los elementos no contractuales del contrato (como las condiciones normativas) sino el hecho de que, bajo ciertas condiciones de intereses parcialmente complementarios, es una cuestión de racionalidad estratégica para los trabajadores esforzarse en el trabajo. Los elementos no racionales (culturales) deben ser entendidos como reforzadores o estabilizadores de un proceso basado en una acción estratégica y racional sobre intereses materiales más que constituyendo la explicación fundamental del esfuerzo puesto en el trabajo.

## **El derrotero de la posición del *manager* en el seno de las burocracias corporativas**

Históricamente la clase obrera y los cuadros medios de conducción (comúnmente llamados *mánager* o *cadres*) fueron analizados en esferas separadas en las Ciencias Sociales. La emergencia de las llamadas nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) en la década del setenta avizoraba un horizonte en el cual la degradación de las condiciones de trabajo iba a ser acompañada por un proceso de descalificación de la fuerza de trabajo, con especial énfasis en la población obrera (Braverman, 1974). En este esquema, los cuadros directivos de las grandes empresas estaban destinados a sufrir un proceso de proletarización o de incorporación y su concomitante transformación en accionistas. Más allá de que la realidad nunca brindó sustento empírico a estos postulados –especialmente en lo que concierne al derrotero que les esperaba a los *mánager*-, la difusión de estos tipos de análisis daba cuenta de una visión que concitaba la atención de los debates y que consistía en la posibilidad de estudiar estos dos tipos de asalariados como esferas separadas dentro de los análisis del proceso de trabajo (Braverman, 1974). Consecuentemente, emergía la posibilidad de estudiar sus trayectorias profesionales y laborales en forma diferenciada, que a su vez eran producto de la acumulación dispar de diferentes dotaciones de capital, signadas por un proceso de estratificación social (Goldthorpe, 1997) que no dejaba dudas acerca del papel que le tocaba jugar a cada una de las poblaciones en el marco de las relaciones entre capital y trabajo.

Todo esto implicó que los debates académicos en torno a estos dos actores del mundo del trabajo no convergieran y siguieran senderos bifurcados. Las posiciones de cada uno dentro de la jerarquía de las burocracias corporativas, así como los sistemas de recompensa – remuneración- y castigo eran estudiados bajo paradigmas distintos. En este sentido, los puestos de trabajo de la “clase trabajadora” eran analizados bajo el modelo de las calificaciones, mientras que en los mandos de conducción siempre estuvieron presentes elementos comportamentales propios del modelo de las competencias. Así como los análisis sobre la acción colectiva se centraban sobre la población obrera, estos procesos reivindicativos estaban ausentes para quienes ejercían la función de “agentes del capital”, quienes eran estudiados con categorías dicotómicas, como la tensión entre propiedad y dirección o control, o a través de abordajes que los observaban como futuros dirigentes de las empresas con figuras como la del “empresario de sí mismo”.

Como consecuencia de estos debates los análisis que se centraron en la constitución de las jerarquías en las grandes firmas siguieron los postulados basados en principios meritocráticos para los cuadros de conducción, o estableciendo las categorías salariales –y jerárquicas- de

acuerdo con las pautas establecidas en los convenios colectivos de trabajo para los trabajadores sindicalizados. Los principios legitimados de justicia (Von Dollinger Régner, 2006), que reglaban la distribución del poder en las compañías para los que estaban destinados a escalar hacia la cima de la jerarquía de las grandes firmas, comenzaron a presionar hacia otros sectores que antes no estaban incluidos. La amenaza a la distinción que solía caracterizar los cuadros de conducción tiene su base en un acercamiento en las posiciones sociales de estos respecto de sus subordinados, que se da no solo por la generalización de la formación universitaria –como sucedió en Francia- sino por el fenómeno del paulatino solapamiento salarial (Marshall, 2011).

El cuestionamiento por parte de los cuadros medios de conducción de los esquemas rectores de distribución de justicia basados en el mérito nos impone la tarea de analizar la genealogía del orden meritocrático que rige en las grandes firmas y que establece quiénes están aptos para ascender en la escala jerárquica y quiénes serán condenados a la exhibición pública del fracaso. Los principios meritocráticos que brindan un sustrato de legitimidad a la jerarquía y los procesos de jerarquización dentro de las burocracias corporativas están intrínsecamente asociados a la recompensa por el desempeño y el esfuerzo. Dentro de un proceso gradual de responsabilización, concomitante con el de individualización de la gestión de la fuerza de trabajo, numerosas técnicas y métodos son utilizados para testear y evaluar “objetivamente” las capacidades y contribuciones de los empleados, recompensando el “talento” y el esfuerzo al tiempo que se sanciona el fracaso. Según Von Dollinger Régner (2006), no hay ninguna duda que en sociedades democráticas contemporáneas el mérito cumple el papel de ser, al mismo tiempo, un principio legitimado de justicia social (igualdad de derechos en las disputas por las posiciones sociales, que presupone la conquista por la vía del esfuerzo y no por la herencia atribuida) y de eficiencia (permitiendo la colocación de la persona correcta en el puesto correcto).

### **El proceso de solapamiento salarial en la última década en la Argentina: evidencias empíricas**

El proceso de solapamiento salarial entre los trabajadores sindicalizados y los cuadros medios de conducción que se encuentran fuera de convenio es un fenómeno relativamente reciente en la historia argentina. Según un estudio llevado a cabo por la consultora Mercer (2012), se cree que cerca del 70 % de las empresas se enfrentan a esta problemática. Esta situación ha producido cierto nivel de descontento entre el personal de jerarquía intermedia de muchas

empresas, dado que le quita sentido al sistema meritocrático mediante el cual alcanzaron sus respectivas posiciones y el nivel salarial asociado a estas. De hecho, han comenzado a darse fenómenos aislados pero llamativos en los que los asalariados de altos puestos se han organizado colectivamente o bien han llevado a cabo acciones para unirse a sindicatos existentes.

Para dar cuenta de este fenómeno se hace necesario mostrar la imbricación que tienen las variables macro –del entorno socioeconómico- como micro –en el interior de las empresas-. En este sentido, se presentarán las cuestiones relacionadas con el contexto económico de la última década y los diversos fenómenos asociados este, analizando la evolución de las brechas salariales con relación a la calificación del personal y el resurgimiento del poder sindical en lo que refiere a los convenios colectivos de trabajo. Este análisis servirá de base para introducirnos de lleno en la problemática del solapamiento salarial interior de las firmas, cuestión que será abordada en detalle en una sección ulterior.

### **Orígenes de la problemática: brechas salariales y resurgimiento de los convenios colectivos**

Desde 2003, comienza a gestarse un proceso de crecimiento que trae como consecuencia una disminución de los niveles de desempleo existentes en la Argentina. Algunos de los factores explicativos de esta baja en la tasa de desempleo están ligados a dos cuestiones en las cuales enfocaremos la primera parte del análisis: las brechas salariales en relación con las calificaciones y el resurgimiento del poder de negociación de los sindicatos materializado en la cantidad de convenios colectivos de trabajo que se firmaron a lo largo de la última década.

En cuanto a las diferencias en este período también se observa en la industria un estrechamiento de las brechas salariales entre personal con calificaciones profesionales y técnicas y operarios (Marshall, 2011). Esta tendencia no sólo se habría dado en la Argentina sino también en el nivel regional (Groisman y Marshall, 2013) y en contraposición con las tendencias presentes durante la década del noventa. Dejando de lado otras interpretaciones (Marshall 2011, 2012, Groisman 2012), esta situación nos lleva a analizar el poder de negociación proveniente de la acción sindical desde el lado de los trabajadores de menor calificación en contraposición con el mecanismo individualista de fijación de salarios en los puestos de mayor calificación.

Si se piensa sobre la brecha existente desde el lado de las calificaciones y el nivel de profesionalización de la mano de obra las conclusiones pueden ser un tanto sesgadas, ya que

“aún cuando entre 2004 y 2011 la industria creció a una tasa elevada (con la excepción del año 2009), prácticamente no se produjeron modificaciones en la estructura del empleo en términos de calificación de los puestos de trabajo. Se observa sólo una moderada reducción de la participación de los asalariados no calificados a favor de los profesionales y técnicos a partir de 2008” (Marshall y Perelman, 2013). De todas formas, hay que aclarar que “la disminución de la desigualdad salarial global en términos de niveles educativos se explica fundamentalmente por lo acontecido con los salarios de los trabajadores con el mayor nivel, ya que el diferencial salarial entre los grupos con educación secundaria incompleta y completa no se alteró en forma significativa a lo largo de todo el período” (Groisman, 2012). La diferencia sustancial ha sido entonces el resurgimiento de la acción sindical, muy diferente al período correspondiente a la década menemista, signada por los diversos mecanismos de flexibilidad laboral. El último decenio ha sido testigo de un resurgimiento de la negociación colectiva, acompañada por una fuerte intervención del Estado en materia de regulación salarial (Trajtemberg, 2011).

La evolución de las brechas salariales en relación con las “posiciones de clase” del personal (comúnmente reflejada en términos de grados de calificación de los puestos de trabajo) y el resurgimiento del poder sindical en lo que refiere a los convenios colectivos de trabajo sirven de base para comprender en toda su dimensión la problemática del solapamiento salarial dentro de las empresas.

Según datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (MTEySS) (3) el análisis más significativo resulta de comparar la diferencia de ingresos en los últimos diez años, lo cual no es otra cosa que la evolución de la brecha salarial entre los distintos grupos en ese lapso de tiempo. Observamos que, a principios del período, la diferencia de ingresos entre los obreros calificados y las categorías “Funcionarios y directivos de nivel medio” (con gente a cargo) y “Profesionales asalariados” (sin gente a cargo) —ambos objeto de nuestro estudio— se ubica entre el 258 % y el 159 %. A su vez, son estos quienes experimentan una de las variaciones más fuertes en la brecha, que se reduce a la mitad en comparación con los salarios de los obreros calificados.

Asistimos entonces a un proceso de resurgimiento de la negociación colectiva que tiene un fuerte impacto dentro de las distancias salariales existentes en los diversos grupos socio ocupacionales presentes en muchas firmas. Este hecho se da en un contexto de incremento del empleo y de los niveles salariales (Pastrana y Trajtemberg, 2012). De hecho, la firma de convenios y acuerdos colectivos de trabajo se dispara considerablemente a partir del año 2003 hasta llegar a la actualidad.

Un análisis comparativo entre el período de la convertibilidad y la última década demuestra un crecimiento exponencial de la cantidad de convenios colectivos homologados. Entre 1991 y

2002, según MTEySS, el promedio anual de convenios firmados era de 176, mientras que en el período 2003-2012 el promedio será de 1045, es decir seis veces más.

En relación directa con el estudio anterior es posible medir la incidencia de los conflictos laborales, particularmente en los últimos ocho años. Diversos estudios llevados a cabo por el MTEySS la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (SSPPTyEL) y la Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo reflejan una creciente preponderancia de la negociación sindical en esta esfera en detrimento de las disputas intra sindicales y sin mediación sindical. El foco de estos conflictos se moverá siempre en torno a la demanda de mejoras en el nivel de los salarios, pagos adeudados y la estabilidad laboral como principales objetivos de los reclamos realizados.

Del análisis de estos datos surge el hecho de que en los últimos ocho años casi la totalidad de los conflictos ha tenido algún tipo de intervención sindical, aproximadamente el 90 % de los casos contemplados. Nuevamente esto nos permite entender la magnitud y relevancia del poder de negociación sindical.

También se advierte que la naturaleza de los reclamos se concentra principalmente en las mejoras salariales en términos de la rama de actividad en la que se desempeñan los trabajadores, mientras que los pagos adeudados y la estabilidad laboral son motivos de reclamos fuertemente presentes en los lugares de trabajo.

Observamos entonces una tendencia fuerte a la reducción de las brechas salariales entre personal dentro y fuera de convenios colectivos de trabajo, no tanto en términos de obreros calificados y no calificados sino principalmente entre obreros, y mandos medios y supervisores. Como se ha visto, la disminución de las brechas responde no solo a cuestiones de coyuntura y su impacto en el mercado de trabajo en relación con las calificaciones, sino también en relación con la regulación estatal y, especialmente, al resurgimiento del poder sindical. En este último punto es necesario preguntarse si se asiste a un proceso de revitalización sindical (Senén González y Haidar, 2009) en el que se hacen presentes estrategias innovadoras o a una simple reactivación de la actividad, que no necesariamente implica nuevas formas de accionar sindical, como ha sucedido en algunos países centrales durante la posguerra, denominándose esta práctica neo corporativismo segmentado (Etchemendy y Collier, 2008).

### **El solapamiento salarial**

En el contexto arriba descrito nos introducimos directamente en la problemática del solapamiento salarial. La información existente sobre este fenómeno proviene principalmente



de la Encuesta de solapamiento entre personal dentro y fuera de convenio llevada a cabo por la consultora Mercer en conjunto con ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina). Esta encuesta se realiza desde el año 2006 y en particular nos centraremos en su séptima edición, llevada a cabo en 2012 a cien empresas de diversos rubros (4). Según Konig y Uriel en Mercer (2012) “se entiende por solapamiento aquella situación en la que uno o más puestos de un cierto nivel de responsabilidad son remunerados igual o por debajo de otro u otros de menor nivel de responsabilidad”. Los autores señalan que este solapamiento estaría fuertemente vinculado a los factores analizados previamente y afectaría a siete de cada diez empresas (5).

La retórica empresarial sostiene que el personal fuera de convenio no se encuentra sujeto a las mismas reglas de juego que el personal sindicalizado sino que dicho actor es evaluado mediante un sistema de evaluación de puestos, el cual permite generar una idea del valor y peso de las diferentes posiciones en la empresa y su peso relativo. La “gestión de las compensaciones y beneficios” se basa en categorías de análisis en relación con las características del puesto y a las del perfil demandado para este. Algunos de estos factores tienen que ver con los conocimientos y habilidades, la complejidad de la tarea, creatividad, responsabilidad por supervisión de otros, *networking*, entre otros (6).

En la encuesta mencionada, las empresas intervinientes contestaron que debe existir una distancia de al menos un 21 % entre el salario de un supervisor y un supervisado. Aquellas empresas que no poseen solapamiento en sus niveles tienen una distancia promedio del 27 %. Pero además de esto, casi la mitad de las empresas afirman que el solapamiento afecta la motivación y el clima laboral, produciendo tensiones entre ambos grupos de análisis. Además, un poco más que la décima parte de estas afirma que tras el solapamiento aumentó tanto la sindicalización como la rotación del personal y, en algunos casos, los reclamos legales por discriminación (Mercer, 2013).

### **Características del solapamiento**

A continuación analizaremos algunos datos provenientes de la última encuesta llevada a cabo por Mercer y ADRHA relacionados con el solapamiento salarial. Entre el 31 % y el 34 % de las empresas encuestadas tienen a más de la mitad o a más de tres cuartas partes de su personal dentro de algún convenio, mientras que sólo un 10 % tiene a más del 91 % de la empresa representada bajo algún sindicato. Entre el 4 % y el 15 % tienen a menos de la mitad del personal dentro de algún tipo de convenio.

Otro aspecto a considerar se vincula con el incremento de los salarios en relación a la firma de un convenio. La mayoría de las empresas encuestadas en los últimos seis años ha pactado incrementos anuales del 20 % al 29 %, seguida de otro grupo que ha otorgado incrementos del 10 % al 19 %. En un escalón menor un grupo más pequeño ha dado aumentos del 30 % al 39 %. En 2006 el 68 % de las empresas pactaba aumentos del 10 % al 19 %, mientras que en 2012 el 93 % de las empresas otorga aumentos del 20 % al 29 %. Esto sugiere una tendencia compartida hacia ese rango de porcentaje de incrementos salariales.

Según el mismo estudio de Mercer (2013), el porcentaje de casos en los que se produce solapamiento se ubica entre el 83 % y el 68 %. Para los años 2006 y 2010 nos encontramos con la mayor frecuencia de casos con solapamiento salarial, mientras que 2007 y 2012 son los años con menor incidencia de este fenómeno.

Finalmente, podemos analizar los efectos que causa el solapamiento entre el personal de convenio y aquellos que se encuentran fuera de convenio. Particularmente, es interesante analizar el solapamiento y sus consecuencias entre la primera y segunda línea de supervisión, en donde este fenómeno genera la pervivencia del conflicto existente en más de la mitad de los casos. Sin embargo no hay que dejar de lado el agravante generado por este fenómeno en el personal fuera de convenio que no ejerce rol de supervisión, como analistas, técnicos, auxiliares y asistentes que en el 40 % de los casos el conflicto se agravó considerablemente.

En promedio, en la primera línea de supervisión se da un solapamiento del 14 %, mientras que en la segunda línea se da un solapamiento del 13 %. El grupo más afectado es el personal fuera de convenio restante, ya mencionado más arriba, que presenta un solapamiento del 19 % (Mercer, 2013).

### **Medidas tomadas por las empresas en relación con el solapamiento**

Según la última encuesta llevada a cabo por Mercer y ADRHA, las principales acciones llevadas a cabo por las empresas para mitigar los efectos del solapamiento han sido las siguientes (7):

Un gran porcentaje de las empresas encuestadas (75 %) ha decidido realizar ajustes selectivos sobre el personal no sindicalizado es decir, asignar incrementos salariales sólo en aquellos casos en donde el solapamiento sea evidente y no dar aumentos generalizados. A esta tendencia le sigue la política de incrementos en igual porcentaje para el personal fuera de convenio (39 %), mientras que un 29 % ha preferido ajustar sus planes de comunicación y difusión de información en relación con las categorías salariales existentes. A esta tendencia se

suma la revisión e incremento de los beneficios extra salariales (22 %), aspecto que suele diferenciar a los empleados de convenio de aquellos que fijan su salario individualmente. (8)

En diversas publicaciones de difusión del ámbito *managerial* se han hecho eco de las diferentes medidas que las empresas han tomado, pensando siempre en medidas prescriptivas para evitar que los mandos medios se unan a las filas sindicales. Así, una conocida publicación del ámbito del *management* sugería (9):

- Otorgar aumentos selectivos
- Chequear continuamente las pautas de aumento salarial y hacer públicas las franjas de sueldos en la organización
- Ofrecer beneficios emocionales a quienes están en el medio de la pirámide
- Ampliar a la base el pago variable
- Segmentar beneficios
- Acercarse a los empleados
- Trabajar para que el gremio sea socio del negocio
- Generar engagement [compromiso o un mayor grado de movilización subjetiva]: cambios en la cultura para mitigar el descontento
- Eficientizar la comunicación
- Ejercer el liderazgo (cambio de liderazgo y retención de líderes)

En un nivel mayor de especificidad, los especialistas y mandos medios abocados a la problemática han comenzado a elaborar diversos listados de medidas directas hacia el personal fuera de convenio, materializadas en acciones como las que se detallan a continuación (10):

- Flexibilidad horaria
- Licencias adicionales
- Descuentos especiales en servicios y productos de confort
- Subsidios o becas de estudios
- Jornadas reducidas
- Licencias especiales
- Programas de relajación *in company* [dentro de la compañía]
- Guardería corporativa
- Incentivos sujetos a cumplimiento de objetivos

A pesar de estas iniciativas, en los círculos *manageriales* y de gestión de recursos humanos son conscientes del riesgo que implica otorgar un beneficio no remunerativo o modificación alguna en materia de horarios, dado que por la Ley 26574 estos no pueden ser revertidos en el

futuro, por lo que la problemática desde la perspectiva de los mandos medios y los cuadros administrativos no está del todo zanjada.

### **La reacción del personal fuera de convenio jerarquizado ante el incremento del accionar sindical**

El progresivo aumento de la actividad sindical experimentado en la última década puede ser comprendido desde una óptica que contemple los efectos en la acción organizada de los diversos cuadros jerárquicos existentes, encuadrados dentro del personal fuera de convenio. Al respecto, Sánchez (2012) hace referencia a un fenómeno conocido como “efecto túnel” citando a Palomino (2011) y afirma que

La metáfora del túnel se utiliza para analizar la tolerancia de los individuos a las desigualdades sociales en los países subdesarrollados: el hecho de que el carril contiguo avance, genera en los sujetos con sus automóviles estancados en un túnel, la sensación de que “ya llegará mi turno de avanzar”. De este modo, esta percepción evita que los sectores más rezagados cuestionen el orden establecido y pongan en riesgo la cohesión social (Sánchez, 2014).

Pero también sostiene que este período de espera puede caducar por diversos factores, principalmente porque las mejoras salariales de los trabajadores bajo convenios colectivos suponen un elemento de presión que lleva a los trabajadores individualizados a pugnar por la apertura de paritarias, con el objetivo de mantener las distancias salariales existentes entre ambos grupos. El quiebre producido debido al solapamiento entre personal dentro de convenio y el personal jerárquico generó un importante quiebre en la posición de estos últimos, siempre considerado privilegiado en relación con el personal dentro de convenio. A partir de ello, comenzaron a considerarse como la “variable de ajuste” de las empresas siempre que la negociación sindical superara el presupuesto establecido.

Si bien en los últimos años se asiste a un crecimiento en la creación de asociaciones sindicales de personal jerárquico, cabe preguntarse si los motivos que impulsan este tipo de iniciativas son los mismos que en los trabajadores “rasos” o dentro de convenio. Siguiendo al trabajo de Sánchez (2013c), es muy probable que el fin perseguido por estos trabajadores tenga un trasfondo individualista, por el mero hecho de unirse circunstancialmente para mantener la distancia salarial con los demás empleados. Sin embargo, la visión “utilitarista” de la acción colectiva por parte de estos actores –y del resto de los trabajadores también- no invalida su coexistencia con aspectos ligados a la solidaridad y el bien común.

Respecto a las relaciones intersindicales, Sánchez (2012) menciona el conflicto entre los sindicatos presentes dentro de una misma actividad a raíz de lo que denomina la “conformación del modelo sindical” (monopolio de la representación, ya que en la Argentina la personería gremial se le otorga al gremio más representativo). Esto daría lugar a un conflicto diferente al antagonismo de clase, producto de la relación entre capital y trabajo, dado que la disputa entre los sindicatos de una misma rama llevaría el conflicto hacia un nivel en el que el orden económico y social no se cuestiona. Esta situación sería aprovechada por las empresas, que eligen a los sindicatos más afines a los intereses patronales o aquellos con los que es posible mantener el *statu quo* con cierto nivel de negociación.

Las consecuencias del fin del efecto túnel que trae aparejadas el solapamiento salarial se observan en el avance de las distintas asociaciones sindicales de personal jerarquizado surgidas en los últimos diez años. De todas formas, hay que destacar que no se trata específicamente de un fenómeno nuevo, dado que este tipo de instituciones existen desde mediados de la década de 1950. En cualquier caso, es posible hablar hoy de la existencia de 123 asociaciones sindicales de personal jerárquico y/o profesionales, según fuentes del MTEySS. La mayoría de estas asociaciones se concentran en el sector público (correos, energía, telefonía, gas, transporte ferroviario, obras sanitarias, etc.) aunque el sector privado también presenta una cantidad importante en el sector petrolero, papelera y metalúrgica.

A este análisis debe sumarse el hecho de que la Federación de Asociaciones del Personal Jerárquico de la República Argentina (FAPJRA), creada en 1965, nuclea once sindicatos de diversas ramas, principalmente de la esfera del sector público.

Entre 2004-2013 se observa la creación de diecisiete asociaciones gremiales de trabajadores jerárquicos y profesionales. El de la informática fue el que más asociaciones ha generado en los últimos años (4) y en segundo y tercer lugar, la industria petrolera y el correo (3). Como menciona Sánchez (2013) en su trabajo,

Estos casos reflejan el efecto túnel provocado por la dinámica de la negociación colectiva, así como también el mayor contexto de recomposición de la acción colectiva de los trabajadores. La combinación de un escenario donde los sindicatos recuperan posiciones en la arena sociopolítica, y en el que la justicia del trabajo asume una postura a favor de la libertad sindical y medidas en contra de la discriminación basada en motivos gremiales, favorece el surgimiento de nuevos sindicatos de empleados jerárquicos (Sánchez, 2013).

No obstante, Sánchez (2012), citando a Marticorena (2011), afirma que muchos aspectos de la negociación colectiva continúan sin cambios en relación con la década del 90, principalmente el hecho de que el proceso de negociación sigue dándose en el nivel empresa casi en el 70 % de

los casos. Además en algunas ramas particulares, como la industria manufacturera, continúan vigentes cláusulas de flexibilidad vinculadas a las modalidades de contratación del personal (como en el caso de la extensión de los períodos de prueba), así como en materia de condiciones de consumo de la fuerza de trabajo.

### **Consenso conflictivo en el espacio de trabajo: la problemática específica de los manager**

El trabajo de conducción incluye actores con tareas e intereses muy diversos. Muchas veces, al analizar el trabajo de supervisión, se lo asocia casi de manera automática al rol que cumplen los gerentes y directivos de las firmas. La creación de sindicatos de personal jerárquico, que no solía estar incluido en los convenios colectivos de trabajo, le abona mayor complejidad a esta cuestión, al tiempo que obliga a establecer criterios de orden simbólico que complementen los de orden material. Si en algún momento las tareas de ejecución y de concepción fijaban una línea diferenciadora entre el trabajo de dirección y el obrero, con la aparición de las nuevas formas de organización del trabajo a partir de la década del 70, esta frontera se tornó menos clara. La salida de la mirada dicotómica en la relación entre capital y trabajo implicó formas más refinadas de análisis de las jerarquías en el interior de las empresas. En este sentido, centran su atención en la carrera meritocrática como criterio diferenciador de las trayectorias laborales y profesionales del trabajo directivo respecto de aquellas fijadas de manera colectiva por los convenios colectivos de trabajo. Por un lado, los manager percibirán una renta de lealtad – debido a su ubicación en la jerarquía organizacional- y otra de calificación –por las credenciales acumuladas en el mercado académico- (Wright, 1995). Estas rentas se acumulan de manera individual mientras que los ingresos del resto de los trabajadores se fijan mayormente de acuerdo a las pautas establecidas en las paritarias.

Sin embargo es preciso identificar las particularidades del trabajo gerencial en relación con la propiedad del capital es decir, la clásica división entre propiedad y control de los medios de producción. Para esto se hace preciso articular las trayectorias individuales con la posición de los actores en las estructura de clases. En primer lugar, los sujetos: los manager no son los dueños del capital. En segundo lugar, la estructura: como agentes individuales los manager se encuentran dotados de mayores recursos hacia adentro de la empresa (dinero, jerarquía, etc.) y hacia afuera (poseyendo, según Bourdieu (1985), mayor capital social y cultural). Esto los ha llevado a desarrollar una estrategia de conservación o acrecentamiento de su posición relativa en su organización pero con marcados límites en lo respectivo a su gobierno.

En tercer lugar, la dinámica organizacional: desde la concepción y puesta en escena del *thinking department* taylorista de inicios de siglo XX las empresas han crecido en escala y/o complejidad, mecanizándose primero, internacionalizándose luego y *adhocratizándose* finalmente: este curso atestiguó inicialmente el crecimiento cualitativo y/o cuantitativo del rol de los *mánager* para una posterior reconfiguración y complejización categorial, no exenta de ajustes locales, que también será tratada más abajo.

En cuarto término, el escenario: el rol del Estado en la articulación de la arena socioeconómica en la que la organización se desenvuelve y cobra sentido. Desde los años 1930 el Estado de un tipo particular de modo de acumulación “aparece” como árbitro de las relaciones capitalistas. En pos de conducir ese proceso favorece la institucionalización de los reclamos laborales a través de los sindicatos. Los detentores del capital realizan también un proceso de institucionalización a través de cámaras empresarias, etc. En este sentido entonces, los dos pares de la relación capitalista fundamental desarrollan mecanismos de acción legitimados ante sus representados hasta avanzado el siglo pasado.

El desarrollo de estos mecanismos de acción implicó la posibilidad de que las disputas de poder entre los actores económicos y/ o sus representados o de cada uno de estos actores con el Estado puedan tener visibilidad, dada la capacidad de articulación de la acción colectiva de cada uno de estos actores y de que además, como fruto de la acción de estos, existían codificaciones que resguardaban a o daban previsibilidad en el curso de acción de la canalización de los reclamos. La contractualización de las relaciones laborales -o la parlamentarización de las relaciones capitalistas, al decir de Coriat (1994)- expulsó el conflicto laboral del ámbito productivo y lo llevó a la arena política.

En la eventualidad de la disputa ante este escenario las estrategias de conflicto entre los polos de la relación capitalista eran visibles. Pero ya desde mediados del siglo pasado el creciente rol de los *mánager* los ubicaba en una posición indefinida: no poseían porciones sensibles del capital accionario o roles decisivos en el gobierno corporativo pero representaban a quienes sí lo tenían ante quienes poseían menos recursos en el interior de la organización. No obstante, la dinámica organizacional y el escenario los ponía a una considerable distancia (simbólica, económica, etc.) de quienes ejecutaban el proceso productivo: no tenían una representatividad definida o fuerte por fuera de la empresa, pero los *mánager* se distinguían (Bourdieu 1979) dentro de esta. Esto ocurre *grosso modo* hasta el último cuarto del siglo pasado, hasta un emergente cambio de patrón productivo, con una paralela mutación en las diversas funciones económicas del Estado, etc.

El cambio de patrón y de escenario organizacional trajo consigo una mutación desde las estructuras mecánicas, internacionalizadas en algunos casos, pero fundamentalmente

distintivas jerárquicas hacia articulaciones productivas *ad hoc*. El reclamo de ingentes sectores *manageriales* (Boltanski y Chiapello 2002) por el desarrollo de posiciones con menores controles formales que ciñeran el proceso fue un epifenómeno reflejado en la literatura *managerial* del período. Así entonces, cambios organizacionales que se evidenciaron en empresas más “esbeltas” con mecanismos jerárquicos y fundamentalmente de control menos visibles, llevaron a que la distinción entre quienes justamente ejercían ese control (los sectores *manageriales*) y el resto de los actores de la estructura, se difuminara. Pero al mismo tiempo se desarrollaron mecanismos de distinción en su mayoría informales que no implicaron un acortamiento en la distinción entre los altos *mánager* y sus inmediatos superiores: quienes ejercían el gobierno corporativo y especialmente los accionistas principales.

El complejo proceso que engloba a la actuación *managerial* encuentra no sólo una difuminación entonces aparente de las estructuras jerárquicas, que lleva al *manager* a una menor distinción percibida *vis a vis* otros actores hacia el interior de la organización (pérdida de distinción “hacia abajo”, no “hacia arriba”). La pérdida de distinción “hacia adentro” de la organización se complementa con que -por la posición híbrida de los *mánager* en el proceso capitalista- tampoco encuentren factible su legitimidad “hacia afuera”: su carácter de actor con un menor nivel de institucionalización autónoma lleva a que los actores que declaman su representatividad no hayan desarrollado sobremanera vías formales en la arena política, entre otras cuestiones.

Se parte de la presunción de que los retrocesos económicos, de prestigio, etc. son percibidos -verbigracia, relativos, posicionales-. Ante este retroceso percibido los actores pueden buscar alterar el resultado con acciones más o menos visibles que generan conflicto o disputas para alterar posteriores resultados. En este sentido, los actores que han desarrollado instituciones representativas (sindicatos, empresas) desde 1930 en adelante han podido desarrollar conflictos ocultos en el interior de las empresas pero el conflicto abierto ha sido siempre hacia afuera, en la arena estatal-parlamentaria (Coriat, 1994). A los *mánager* la labilidad de sus instituciones representativas y su rol estructuralmente híbrido los lleva a que dicho decurso sea mayormente oculto (resistencia de algún tipo, “jugar juegos” –Burawoy, 1989-), puesto que ante un conflicto abierto el actor individual que lo realiza no encontrará con factibilidad un actor colectivo que pueda resguardar sus intereses en un entramado institucional “amigable”.

No obstante profesionalización de la gestión e identidad más o menos consolidada a través de mecanismos sociales e institucionales de reproducción (seminarios, escuelas de negocios, simposios, redes informales, etc.) son factores intervencionales que paralelamente delinear aquello que dará a los *mánager* eventualmente consistencia identitaria -Bouffartigue y Gadea (2000); Flocco (2005) -, visibilización y/o poder de negociación pero su carácter autonómico



resultará acotado de acuerdo a lo arriba apuntado (no son los dueños del capital). En ese sentido, la dificultad de articular de manera más abierta (“clasista”) su disputa por una mayor dotación de capital (social, económico, etc.) y/o esferas de control hacia el interior de la organización, los ha llevado a adoptar una estrategia de baja intensidad, descripta a través del juego social del consentimiento, llevado a su vez a cabo con tácticas diversas (resistencia, etc.) (11).

Que los *mánager* sólo puedan jugar este juego, en breve, pone en escena una serie de elementos. En primer lugar, que “ser” es “ser reconocido”, al decir de Hegel. Este elemento, identificado desde las tempranas reflexiones de Elton Mayo (1933), ha sido un factor elemental en el momento de pensar en la administración de las relaciones hacia el interior de las organizaciones (fundamentalmente capitalistas); así, al desarrollar y pensar el lugar del trabajo económico como un ámbito en el que se ponían en juego otros factores no económicos -como puede ser el reconocimiento en el interior de la organización- el conflicto tendió a tener un carácter más lábil. El reconocimiento no anula la jerarquía ni la opuesta relación en términos de posesión de los medios de producción pero permite que los actores de dicha relación no estén constantemente discutiendo sobre las reglas del juego. En segundo término, que haya reglas de juego implica la aceptación de que hay un terreno común no problematizado (el juego): esta aceptación implica un ejercicio de hegemonía reiterado -consenso y coerción- (Gramsci, 1971). Sólo ante diferencias insalvables dentro del juego es que se ponen en discusión dichas reglas y entonces es cuando el conflicto –como Jano- pasa a tener una cara más visible: esta cara solo la juegan quienes desarrollaron una armazón por fuera de la organización, el capital y el trabajo.

En definitiva, el carácter subsidiario de los *mánager* fue inicialmente invisibilizado por el desarrollo de mecanismos (de control y jerárquicos) fundamentales en la estructuración y complejización de las organizaciones capitalistas modernas. La mera distinción y el mayor acceso a bienes económicos y de prestigio en el interior de la organización (y en la arena social) se confundieron con posiciones estructurales diferenciales, como si los *mánager* fueran una “tercera clase” entre el capital y el trabajo en la empresa. Dicha invisibilidad fue aun profundizada por la institucionalización de las relaciones capitalistas fundamentales hacia 1930 (esto es, el movimiento “hacia afuera”). Luego, el autocontrol esbelto (pedido inclusive por los mismos *mánager*) con su difuminación de categorías llevó a que este se haga “hacia abajo” y además a un resultado por demás paradójico: hacer visible que el control de la propiedad (y no de las personas, los procesos o la asignación de capital) era el verdadero Rubicón que los *mánager* nunca cruzarían. De esta manera, las tensiones surgidas acerca del solapamiento y el consentimiento gerencial son las facetas conflictivas que más claramente ponen en escena que

dicho consenso es solo hegemonía, vale decir, es la creatura de una lógica coercitiva previa que se realiza hacia el interior de las organizaciones capitalistas (capital-trabajo).

En suma, podemos asegurar que hemos logrado explorar las reacciones de los gerentes a través de categorías analíticas que solían ser utilizadas para estudiar las clases trabajadoras. Si fenómenos como el del solapamiento salarial no hacen sino devolverle al *mánager* su condición de asalariado, ¿Cómo reaccionan los *mánager* ante esta nueva coyuntura? Una categoría socioprofesional, que mostró desde siempre una marcada polisemia en su definición y delimitación, impone un repertorio de respuestas también polisémico. Si bien la resistencia que prima en la población gerencial es de carácter individual en algunos casos aislados esto ha dado lugar a reivindicaciones de carácter colectivo. En efecto, en este sector observamos reacciones en forma organizada así como otras de carácter individual. En líneas generales, el grado de colectivización de la protesta *managerial* dependerá de su posición en la jerarquía de la burocracia corporativa. Esto significa que un gerente identificado como alto potencial (Szlechter, 2013a), o que interprete que tiene chances de llegar a la cima de la jerarquía, optará por formas de resistencia más veladas y menos organizadas. El mero interés por engrosar las filas del movimiento sindical puede ser visto por las grandes firmas como un salto al vacío o un punto de no retorno en relación con la lealtad esperada para un futuro dirigente empresario. Consecuentemente, las respuestas individuales de los asalariados de altos puestos constituyen un fenómeno mucho más extendido que el proceso de sindicalización de estos empleados. Esto de ninguna manera desmerece la acción sindical por parte de estos actores. Queda por ver cuál será el recorrido que este fenómeno adquirirá en nuestro país a la luz del nuevo escenario económico y político.

## Notas

- (1) Agradecemos los aportes del becario Maximiliano Ozono en el marco del Proyecto “El malestar en la cultura meritocrática empresarial: los *mánagers* frente al solapamiento salarial con los trabajadores sindicalizados” con sede en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.
- (2) Para un análisis de este fenómeno, ver Szlechter (2015).
- (3) Agradecemos al Lic. Héctor Palomino del Ministerio de Trabajo por habernos facilitado los datos que elaboró junto con Pablo Dalle.
- (4) Sobre los datos obtenidos en la última encuesta llevada a cabo por MERCER y ADRHA, edición digital del diario Clarín Empleos, del 4/2/2013, en <http://articulos.empleos.clarin.com/solapamiento-salarial-lo-tiene-casi-el-70-de-las-empresas>.
- (5) En años anteriores, como en 2006, esta proporción correspondía, según el mismo estudio, a ocho de cada diez empresas.
- (6) Zoltan Rosenfeld, Director Asociado de Mercer en: <http://ceballosserra.blogspot.com.ar/2010/09/la-problematika-del-solapamiento.html>

- (7) Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta de solapamiento 2012 de Mercer
- (8) Ver diario El Cronista en relación a la fijación de los salarios para los empleados fuera de convenio y los sistemas de compensaciones y beneficios. En <http://www.cronista.com/management/Salarios-ejecutivos-2013-La-hora-de-negociar-20130626-0009.html>
- (9) En base a <http://www.cristinamejias.com/corporate/notas.php?nota=352>
- (10) Extraído de <http://visiones.blogs.comercioyjusticia.com.ar/2010/07/15/consejos-frente-al-solapamiento-salarial>, artículo "Consejos frente al solapamiento salarial" Gabriela Españón.
- (11) Entre la ingente literatura sobre el tema, consultar, entre otros, a Coutrot (1988), Durand (2005), Szlechter (2013), etc.

## Bibliografía

- Battistini, O. y D. Szlechter (2015), « Carrera meritocrática y desmovilización permanente: cara y seca del trabajo managerial », 12vo. *Congreso nacional de estudios del trabajo*, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas:
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Barcelona, Akal.
- Bouffartigue, P. y Ch. Gadea (2000), *Sociologie des cadres. La Découverte, Coll*, Paris, Repères.
- Bourdieu, P. ([1979] 1998), *La distinción. Criterios sociales del gusto*, Madrid, Taurus.
- Bourdieu, P. (1985), *Language and symbolic power*, Londres, Polity press.
- Bourdieu, Pierre (1994), *Raisons pratiques*, París, Essais.
- Braverman, H. (1974), *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo.
- Burawoy, M. (1989), *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, MTSS.
- Coriat, B. (1994), *El taller y el cronómetro*, México, Siglo XXI.
- Etchemendy S. & Collier R. (2008), "Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007)", *Revista Postdata* 13, pp. 145-192.
- Flocco, G. (2005), « Subordination et consentement chez les cadres », en J.P. Durand y M.Ch. Le Floch (comp.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan.
- Groisman, F. (2012), "Empleo, salarios y desigualdad en Argentina: un análisis de los determinantes distributivos (2003-2011)", *Seminario de Discusión Intensiva de Investigaciones PESEI-IDES*, Buenos Aires, PESEI-IDES.

- Groisman, F. & Marshall, A. (2013), "Educación, demanda de calificaciones y salarios relativos: el caso argentino, 2004-2011", *XLVIII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política*, Rosario, Asociación Argentina de Economía Política.
- Goldthorpe, J. (1997), "Problems of 'meritocracy'", en A. Haksey et ál. (edit.) *Education, culture, economy, and society*, New York, Oxford University Press.
- Gramsci, A. (1971), *Selection from the Prison Notebooks*, New York, International Publishers.
- Marshall, A. (2011), "Salarios de operarios y personal técnico-profesional en la industria: notas sobre su comportamiento en 2004-2010", *Serie documentos para discusión*, Buenos Aires, IDES.
- Marshall, A. (2012), "Labour productivity, labour demand, and wage differentials under the revival of "import substitution" industrialisation: Argentina 2003-2011", *33rd Annual Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation*, Roma, International Working Party.
- Marshall, A. y L. Perelman (2013), "El empleo industrial: balance de una década, 2003-2012", *Serie documentos para discusión 9*, Buenos Aires, IDES.
- Marticorena, C. (2011), "Contrapuntos de la negociación colectiva en la industria manufacturera durante el período postconvertibilidad", *X Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo.
- Mayo, E. ([1933], 1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Mercer (2012), *Encuesta de solapamiento 2012; Análisis de los resultados*, Buenos Aires, Consultora Mercer.
- Mercer (2013), *Encuesta de solapamiento 2012: análisis de los resultados*, Buenos Aires, Consultora Mercer.
- Palomino, H. (2011), "De individualizados a actores colectivos: reflexiones sobre los trabajadores fuera de convenio", *II Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo*, Buenos Aires, Relaciones del Trabajo de la Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Pastrana F. & Trajtemberg D. (2012), "Cambio de época: de la regulación individual a la determinación colectiva de los salarios", *IV Congreso anual de AEDA*, Buenos Aires, AEDA.
- Sánchez, R. (2012), "Controversias sobre el "fuera de convenio" en un horizonte problemático", *Actas de las VII Jornadas de Sociología de la UNLP*, La Plata, EDULP.
- Sánchez, R. (2014), "Estrategias sindicales en trabajadores fuera de convenio", *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*, Buenos Aires, Editorial Edicon.

- Senén González, C. & Haidar, J. (2009), "Los debates acerca de la 'revitalización sindical' y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo 2da Época* (22), pp. 5-31.
- Trajtemberg, D. (2011), "Trabajo: instituciones laborales y desigualdad salarial: un análisis del efecto de la ampliación de la cobertura de la negociación colectiva entre 2003 2010", *III Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina*, Buenos Aires, Asociación de Economía para el Desarrollo de la Argentina.
- Von Dollinger Régnier, K. (2006), "O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos – uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados", tesis doctoral, Río de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade federal do Río de Janeiro.
- Wright, E. y M. Burawoy (1994), "Coercion and consent in contested exchange", en E. Wright (comp.) *Interrogating inequality: essays on class analysis, Socialism and Marxism*, Londres, Verso.
- Wright, E. (1995), "Análisis de clase", *Teorías contemporáneas de las clases sociales*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias.